

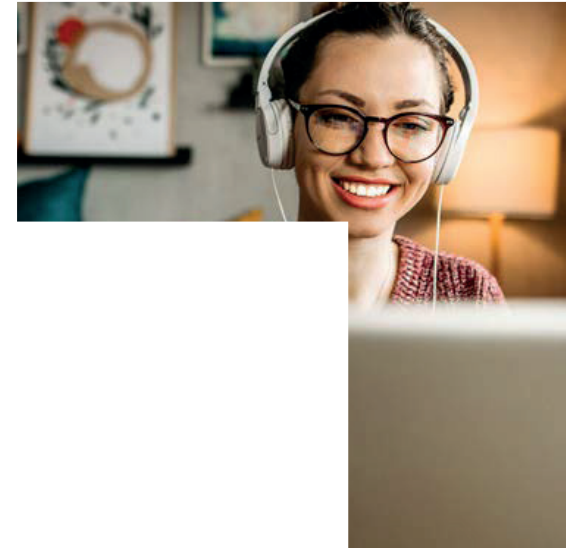
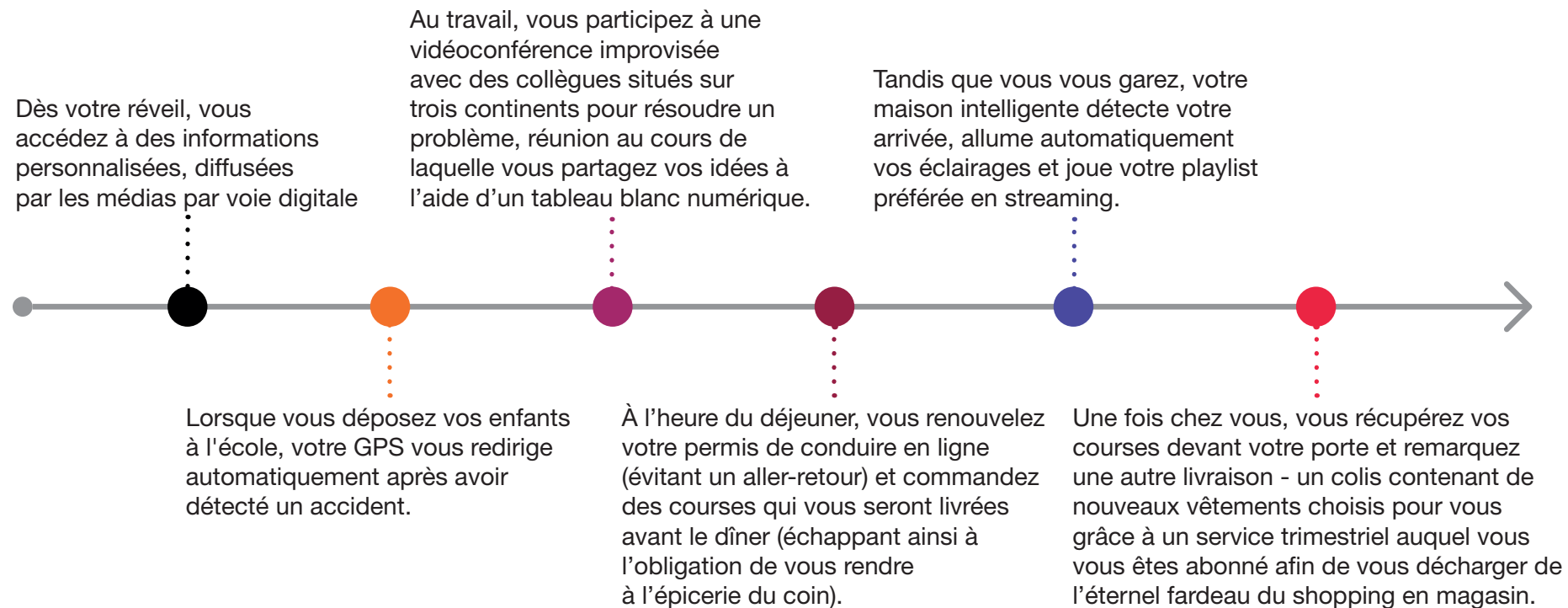
# Accélérer les résultats de la transformation digitale

**CGI**



# En matière de digital, la demande ne cesse d'augmenter

Le digital intègre désormais tous les aspects de notre quotidien.  
Prenez une journée ordinaire :



Si les technologies et l'utilisation intelligente de l'information - ce que nous appelons communément le « digital » - rendent tout cela possible, en tant que consommateurs, la plupart d'entre nous ne se préoccupent pas des opérations qui sous-tendent de telles interactions. Nous apprécions simplement la commodité qu'un tel système crée pour nous. Dans une société de plus en plus dépendante du digital, ces commodités ont renforcé les attentes associées à nos interactions quotidiennes. De ce fait, les organisations sont en pleine transformation, cherchant de nouveaux moyens de satisfaire ces attentes, en utilisant la technologie et l'innovation en matière d'information pour réinventer leur mode de fonctionnement, la fourniture de leurs produits et services, ainsi que les modes de réalisation de leurs missions. La pandémie n'a fait que renforcer l'importance de ce phénomène. Réfléchissez à la manière dont les organisations ont dû réagir lors des premières étapes du confinement.

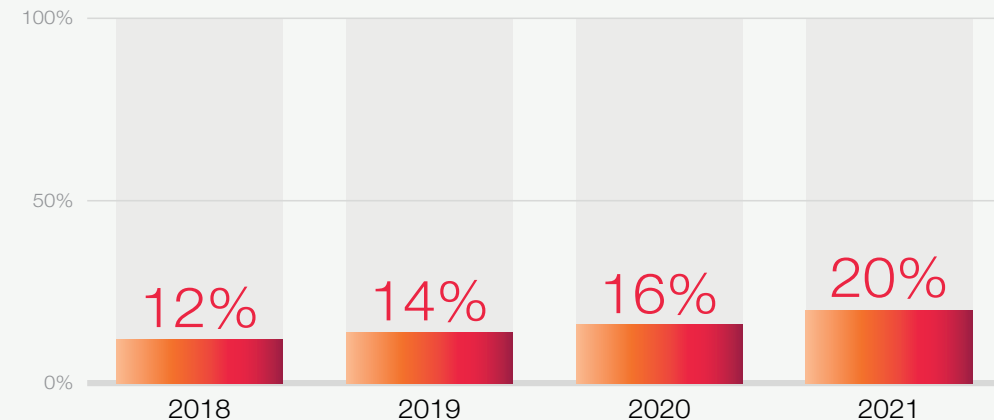
- Une chaîne de supermarchés répond à l'augmentation des commandes en ligne en réorientant ses ressources existantes de vente en magasin vers ses opérations en ligne. Nous en avons vu les avantages, et nous nous attendons désormais à pouvoir commander des produits en ligne et à les recevoir en quelques heures, sans que cela implique la moindre interaction humaine.
- Un organisme de santé public collabore avec des partenaires du secteur privé pour mettre en place des capacités de « test, suivi et traçage » dans le cadre de la pandémie de COVID-19 et applique désormais ces processus à d'autres urgences de santé publique, afin de façonner ses réponses futures.
- Une entreprise mondiale de services pour les professionnels dote l'ensemble de son personnel de l'équipement et des capacités de collaboration nécessaires pour travailler à distance, afin de continuer à servir ses clients sans interruption alors que les bureaux fermaient. On attend des employés comme des employeurs qu'ils soient productifs, indépendamment du lieu ou de l'espace de travail, d'autant plus que les environnements hybrides deviennent chaque jour un peu plus la norme.



# De nombreuses organisations peinent à suivre le rythme

La plupart des programmes de transformation digitale sont lancés depuis de nombreuses années, les secteurs de la banque et du commerce de détail sont d'ailleurs à la pointe. Pourtant, d'après les entretiens menés auprès de près de 1 700 dirigeants issus des fonctions métier et IT par CGI en 2021 dans le cadre du programme « La voix de nos clients », **seuls 20% des répondants indiquent obtenir des résultats suite à leur investissement dans leur transformation digitale**. Cela mérite d'être répété : presque toutes les organisations que nous avons interrogées ont mis en place un programme de transformation, mais seule une sur cinq enregistre des résultats. Bien que ce chiffre soit en amélioration par rapport à l'édition 2020, il y a encore du travail à faire. Compte tenu de l'importance du digital aujourd'hui, qu'est-ce qui rend la transformation si difficile ? Comment expliquer le fait que ces organisations soient bloquées dans leur progression ?

## Des organisations qui obtiennent des résultats grâce à leurs stratégies digitales



Chaque année, dans le cadre du programme « La voix de nos clients » de CGI, nos leaders rencontrent des dirigeants issus des fonctions métier et IT de tous les secteurs et de toutes les régions que nous servons afin de mieux comprendre les tendances qui impactent leurs organisations. Cette année, sur près de 1 700 leaders ayant participé à ces entretiens approfondis, 20% affirment que leur organisation obtient des résultats du fait de sa stratégie digitale. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [cgi.com/voice-of-our-clients](https://cgi.com/voice-of-our-clients).

Bien qu'il n'existe pas de chemin unique pour réussir en matière de digital, trois raisons expliquent selon nous pourquoi les organisations peinent à atteindre le plein potentiel de leurs programmes de transformation.

**Malgré l'intégration de la technologie dans tout ce que nous faisons, de nombreuses organisations la considèrent toujours comme une fonction support ou un centre de coûts, plutôt que comme un créateur de valeur stratégique.** Les mêmes structures organisationnelles et modèles d'exploitation subsistent depuis l'époque où l'engagement avec les clients ou les citoyens se faisait principalement dans le monde physique. Pour beaucoup, l'informatique reste une fonction distincte conçue et financée pour gérer des opérations de back-office importantes et complexes. Par conséquent, les services informatiques peinent à répondre rapidement à l'évolution des besoins des clients, aux mouvements des concurrents ou aux impératifs opérationnels.

**Exemple :** Une compagnie d'assurance souhaite ajuster sa tarification de manière dynamique en fonction de nouveaux facteurs environnementaux, mais les priorités disparates des services actuariels, tarifaires et technologiques retardent la mise en œuvre, de sorte que les clients passent à côté des nouvelles offres et des primes optimales.

**De nombreux programmes de transformation digitale sont traités comme des projets technologiques distincts, plutôt que comme une initiative de transformation.** L'automatisation des processus manuels ou le transfert d'applications obsolètes vers le cloud peuvent contribuer à une progression certaine vers la transformation. Cependant, alors que la technologie s'intègre de plus en plus à l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise, peu d'organisations adoptent une approche holistique, rendant les programmes de transformation aussi efficaces que leurs maillons les plus faibles. Certaines organisations se sont concentrées sur des projets front-office qui engagent les clients par le biais de canaux numériques sans pour autant moderniser leurs systèmes centraux. D'autres automatisent les processus back-office ou migrent vers le cloud, sans avoir optimisé leur expérience utilisateur.

**Exemple :** Une chaîne de pharmacies propose une application pour avertir ses clients de la disponibilité de leurs ordonnances, mais l'application n'étant pas associée au système principal de suivi des commandes, cela entraîne une certaine confusion, des retards et de la frustration au moment des retraits.

**La multiplicité des technologies disponibles aujourd'hui, ainsi que leur facilité de mise en œuvre, contribue à des environnements informatiques complexes et de plus en plus coûteux.** De nombreux programmes de transformation digitale se sont d'abord concentrés sur l'expérience client, à juste titre. Mais dans de nombreux cas, les nouvelles capacités ont été superposées voire privilégiées à des technologies et processus support. Il s'agit de ce que nous appelons « l'accessoirisation numérique ». La complexité de l'intégration des systèmes nouveaux et anciens, le coût de leur maintenance et de leur modification, ainsi que les ressources nécessaires pour comprendre la manière dont ils s'orchestrent rendent la transformation plus difficile.

**Exemple :** Une grande banque propose des produits de prêt complets en ligne ; elle doit disposer d'une multitude de systèmes existants et de processus manuels pour traiter ces prêts, ce qui exige un degré élevé d'investissement et de coordination entre les ressources de plusieurs pays nécessairement impliquées pour gérer et maintenir plusieurs applications.



# Que font différemment les leaders digitaux ?

(Indice : cela ne se résume pas à la technologie)

Selon les résultats du programme « La voix de nos clients » 2021 de CGI, les leaders digitaux présentent plusieurs caractéristiques susceptibles d'expliquer leur succès en comparaison aux organisations qui n'obtiennent pas de résultats. L'utilisation intelligente des technologies et de l'information est désormais un enjeu de taille. Les organisations ne s'accrochent pas tant à la technologie qu'aux éléments humains de transformation nécessaires pour obtenir des résultats optimaux. Les leaders digitaux affichent les caractéristiques suivantes...

**Ils sont alignés sur les résultats de leurs parties prenantes.** Les leaders digitaux sont 40% plus susceptibles de démontrer un alignement entre les dirigeants des opérations et de l'IT. Ils possèdent une compréhension commune des résultats de leur parties prenantes, nécessaire pour atteindre leurs objectifs et font converger leurs priorités en conséquence. Les leaders digitaux ayant le plus haut niveau de maturité ont presque totalement effacé les lignes de démarcation entre opérations et IT.

**Ils considèrent la transformation de manière holistique.** Les leaders digitaux abordent la transformation comme une stratégie d'entreprise et se tiennent responsables des résultats. Ils sont également plus collaboratifs.

En réalité, les leaders digitaux sont 42% plus susceptibles de collaborer plus efficacement. Ils considèrent également leur activité comme faisant partie d'un écosystème plus large, en tirant parti efficacement de leurs partenariats afin de créer un avantage concurrentiel.

**Ils sont plus susceptibles d'avoir modernisé et simplifié leurs environnements informatiques existants.** Les leaders digitaux subissent moins l'impact de la multiplication des technologies et de la dette technique, et sont plus agiles dans la gestion de leurs environnements informatiques. Par exemple, ils sont 53 % plus susceptibles de migrer davantage d'applications vers le cloud. Ils sont également 50% plus efficaces dans l'introduction d'innovations applicables.

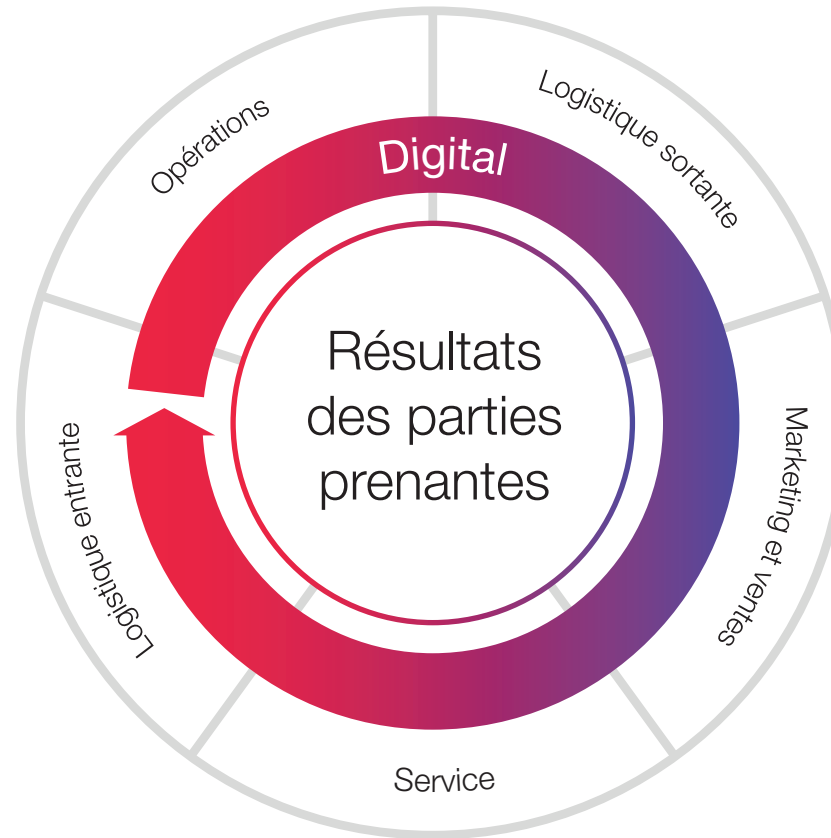


# Les leaders digitaux obtiennent des résultats en créant une chaîne de valeur digitale intégrée.

Les leaders digitaux voient au-delà de la technologie pour :

- Se concentrer sur la clarté de leur mission et leurs résultats commerciaux
- Obtenir un meilleur engagement de leurs collaborateurs, partenaires, clients ou encore de la part des citoyens
- Promouvoir un changement d'état d'esprit et une stratégie commune imprégnant toute leur organisation
- Réinventer la chaîne de valeur de bout en bout afin de produire continuellement de la valeur
- Promouvoir des méthodes de travail agiles dans l'ensemble de l'organisation, sans se limiter au seul secteur de l'IT

Nous considérons cette combinaison de facteurs comme une **chaîne de valeur digitale** complète, axée sur l'obtention de résultats supérieurs pour le client ou le citoyen.



Caractéristiques communes des leaders digitaux

- Définissent clairement les résultats de leurs parties prenantes, en aidant les organisations à fonctionner comme des équipes alignées qu'il s'agisse de business, des opérations et de l'IT
- Considèrent la transformation de manière holistique, sur l'ensemble de la chaîne de valeur - en englobant le changement culturel, les points de contact de l'écosystème et l'intégration des objectifs de durabilité
- Modernisent en priorité l'ensemble de la supply chain IT, tout en garantissant la sécurité et la confidentialité des données et en s'appuyant davantage sur les services managés

Source : Programme CGI « La voix de nos clients » 2021

# Cinq étapes pour créer une chaîne de valeur digitale efficace

L'optimisation de votre chaîne de valeur digitale n'est pas seulement une initiative technologique, mais plutôt un effort organisationnel qui englobe votre mission, votre stratégie, votre culture et vos modèles opérationnels. En nous appuyant sur les résultats du programme « La voix de nos clients », ainsi que sur l'expertise de nos consultants à travers le monde, nous vous proposons les recommandations suivantes afin d'accélérer les résultats de votre transformation...

1

## Repensez votre chaîne de valeur à travers le prisme de vos parties prenantes

La transformation commence par la compréhension et l'alignement sur les résultats requis pour fournir de la valeur aux clients ou aux citoyens. Le simple fait de réunir différents services - commerciaux, opérationnels et informatiques - pour discuter et convenir de votre mission principale ainsi que de l'expérience que vous souhaitez offrir peut être une transformation en soi.

Une fois la mission clairement définie, chaque service doit déterminer comment il contribuera à la création de résultats. Quels inputs, technologies, capacités et ressources sont nécessaires à chaque étape de la chaîne de valeur ? Comment s'opèrent les transferts entre les différents départements ? Quels sont les processus fondamentaux pour l'organisation et lesquels peuvent être réalisés par des partenaires ou via l'automatisation ? En éliminant les silos et en ouvrant de nouveaux canaux de communication, une chaîne de valeur repensée verra ainsi le jour. La collaboration, l'innovation et l'alignement entre l'entreprise, les opérations et l'informatique produiront des résultats transformationnels.

## Étude de cas

Accélérer la transformation digitale et passer au Net Zéro pour une entreprise du secteur des Utilities

Pour accélérer sa transformation, cette organisation a adopté un système d'agilité commerciale ainsi qu'un modèle d'exploitation informatique basé sur la valeur, et a déployé des méthodes de travail digitales et agiles. En conséquence, l'entreprise a accéléré le changement en passant des produits aux résultats et en transformant son portefeuille informatique pour s'aligner sur l'avantage concurrentiel. Le résultat : 30% de résultats supplémentaires pour 26% d'économies.





## 2

### Débloquez vos données pour disposer d'une vision 360°

Collaborer à travers une chaîne de valeur digitale intensifie la nécessité de prendre des décisions complexes rapidement et en toute transparence. Cependant, le plus souvent, les dirigeants n'ont pas accès à des informations contextuelles appropriées. En effet, les chaînes de valeur traditionnelles ont tendance à « enfermer » les données dans des silos fonctionnels, perpétuant ainsi des décisions qui ne tiennent pas compte de la situation globale.

Les leaders digitaux gèrent les données distribuées de leur entreprise comme un actif stratégique, intégré à des technologies telles que l'Internet des Objets (IoT), l'analytique avancée, l'intelligence artificielle, la science décisionnelle et l'automatisation intelligente.

Un cadre décisionnel commun doit relier les informations critiques, les impératifs commerciaux et la création de valeur à travers l'ensemble de la chaîne de valeur digitale pour permettre une prise de décision interconnectée, par exemple pour :

- **Propositions de valeur** - Quelle innovation présente le plus grand potentiel de succès auprès des clients ?
- **Relations avec les clients** - Qu'est-ce qui permettra de réduire efficacement la perte de clientèle ?
- **Canaux** - Quelle est la combinaison idéale de canaux pour interagir avec nos clients les plus fidèles ?
- **Activités principales** - Comment pouvons-nous faire face à une situation de crise, et parmi ces réponses, lesquelles sont susceptibles de produire un résultat favorable ?
- **Partenaires clés** - Quels sont les partenaires les mieux adaptés à notre situation ? Lesquels sont susceptibles de nous aider à nous développer ? Notre supply chain est-elle résiliente ?
- **Sources de revenus** - Quel investissement procurera le maximum de bénéfices ?

### Étude de cas

#### Améliorer le service pour les contribuables et la génération de revenus pour l'État de Californie

L'État de Californie poursuit la modernisation de son système de traitement des déclarations fiscales afin de fournir une vision commune des informations aux contribuables et à l'État. À ce jour, le programme Enterprise-Data-to-Revenue a permis d'améliorer la transparence, le libre-service pour les citoyens, l'efficacité opérationnelle ainsi que la business intelligence. L'État a engrangé 3,7 milliards de dollars de recettes supplémentaires au cours du projet initial, et a depuis enregistré un milliard de dollars de recettes supplémentaires par an.



### 3

## Développez un écosystème numérique

Peu d'organisations possèdent et pilotent la totalité des aspects de leur chaîne de valeur. Au lieu de cela, elles développent un écosystème de partenaires technologiques partageant des valeurs communes et leur apportant des capacités complémentaires à même de leur permettre d'atteindre leurs objectifs commerciaux. Dans certains cas, elles confient à ces partenaires des pans entiers de leur propre chaîne de valeur, afin de bénéficier d'une plus grande flexibilité et d'un accès plus vaste aux talents adéquats au moment opportun.

La création d'un écosystème efficace commence par la détermination des capacités et des processus stratégiques qui doivent être conservés, et de ceux qui seront mieux assumés par des partenaires. S'appuyer sur un réseau de partenaires de confiance pour renforcer ses compétences et capacités internes offre une certaine flexibilité et la possibilité de fournir rapidement des services aux clients.

### Étude de cas

## Partenariat avec un industriel pour innover dans la conception d'un modèle de sourcing informatique

Un industriel international est passé d'un patchwork de plus de 40 fournisseurs informatiques dans le monde entier à 5 fournisseurs informatiques mondiaux afin de réduire ses coûts et déployer un programme de transformation global. Le modèle de sourcing informatique mondial de l'entreprise utilise un cadre de gestion commun innovant. L'entreprise met également en œuvre son programme de transformation mondiale à long terme selon un modèle de gouvernance basé sur la collaboration et les partenariats, ainsi qu'un écosystème de solutions de gestion de la supply chain, afin de réaliser des économies, d'accélérer la mise sur le marché de ses produits et d'améliorer l'expérience client.



# 4

## Repensez votre supply chain IT

Il existe des stratégies claires permettant d'améliorer ou d'abandonner les actifs non performants de la supply chain physique. La supply chain IT ne doit pas faire exception. En ce qui concerne le rôle de la technologie dans la chaîne de valeur digitale, les organisations ont besoin de développer une stratégie claire sur la manière dont elles vont réduire la dette technique en modernisant et en consolidant les applications, en passant au cloud et aux modèles XaaS, en responsabilisant leurs collaborateurs grâce à l'automatisation et en réduisant le risque des actifs informatiques qui limitent les performances de l'ensemble.

La pandémie a mis en évidence l'importance de la technologie au sein de la supply chain pour pivoter vers de nouvelles réalités avec agilité et fluidité, ainsi que pour renforcer la résilience dans la fourniture de produits et de services. Selon les entretiens réalisés dans le cadre du programme « La voix de nos clients » de CGI en 2021, lorsqu'on les interroge sur la manière dont ils comptent investir dans l'innovation au cours des trois prochaines années, les dirigeants citent le plus souvent la cybersécurité, l'informatique agile et la modernisation IT, qui sont des éléments clés des chaînes de valeur digitales modernes et résilientes.



## 5

### Protégez votre chaîne de valeur digitale

L'optimisation de la chaîne de valeur digitale pour soutenir l'atteinte des résultats fixés permet de créer un écosystème plus connecté et plus ouvert. Dans le même temps, elle génère nécessairement de la complexité en raison des nouveaux risques et menaces cyber, dont la vitesse et la fréquence d'apparition ne cesse d'augmenter. Il suffit de regarder les récentes attaques par ransomware, qui ont provoqué des perturbations spectaculaires à la fois pour les clients, la production et la distribution.

Il est nécessaire d'opérer un changement fondamental dans les opérations de sécurité pour faire face à ces réalités. La mise en place d'opérations de sécurité modernes et proactives est devenue un impératif business pour bénéficier d'une vision en temps réel des menaces dans un environnement de plus en plus complexe.

En matière de cybersécurité, un élément clé concerne la protection et la gestion des données des clients, des citoyens, des collaborateurs et des fournisseurs. Afin d'obtenir le maximum de valeur de vos données alors que leur volume croît de manière exponentielle et que les réglementations et sanctions vont croissantes, il est nécessaire d'identifier, de classer et de maintenir un contrôle de ces données dans l'ensemble de l'organisation ainsi qu'auprès des partenaires de l'écosystème.

### Étude de cas

#### Améliorer le dispositif de cybersécurité des agences fédérales aux Etats-Unis

L'agence de cybersécurité et de sécurité des infrastructures du ministère américain de la sécurité intérieure gère le programme de diagnostic et d'atténuation continus. Ce programme vise à renforcer les réseaux gouvernementaux en établissant une base de référence pour une cybersécurité basée sur les risques et rentable, qui alloue plus efficacement les ressources de cybersécurité à toutes les agences fédérales civiles. Déployée de manière progressive, la mission globale vise à défendre les réseaux informatiques du gouvernement fédéral au moyen de capteurs, de diagnostics, d'outils d'atténuation et de services de surveillance continue associés.





# Façonner l'avenir

CGI travaille avec les organisations pour qu'elles obtiennent des résultats de leurs initiatives de transformation en créant des chaînes de valeur digitales modernes, en se concentrant non seulement sur l'utilisation intelligente de la technologie et de l'information, mais aussi sur les éléments humains de la transformation nécessaires pour faire avancer leurs programmes digitaux.

CGI est votre partenaire pour entrevoir les tendances qui arrivent - en découvrant et en élaborant avec vous les solutions opérationnelles et technologiques les plus pertinentes et efficaces, intégrées à une stratégie holistique. Combinant nos expériences et défendant un objectif commun pour faire face aux défis qui se présentent à nous, nous pourrions explorer et imaginer ensemble notre avenir digital.



## À propos de CGI

### Insights you can act on

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services numériques et de conseil au monde. Nous sommes guidés par les faits et axés sur les résultats afin d'accélérer le rendement de vos investissements.

**[cgi.fr](https://cgi.fr)**

© 2021 CGI Inc.

